

УДК 658.3

**АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ:
ОСОБЕННОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТАЦИИ ЕЁ ЭЛЕМЕНТОВ
К РОССИЙСКОЙ ПРАКТИКЕ**

Дронов Д.А.

*студент магистратуры
2 курс, факультет «Экономики и управления»
Уральский государственный университет
путей сообщения (ФГБОУ УрГУПС)
г.Екатеринбург, Россия
Den-say-pin@mail.ru*

**PERSONNEL ADAPTATION IN FOREIGN COUNTRIES:
PECULIARITIES AND OPPORTUNITIES OF ADAPTATION OF ITS
ELEMENTS TO RUSSIAN PRACTICE**

Dronov D

*graduate student
2 year, Faculty of Economics and Management
Ural State University
(FSBUU USURT)
Yekaterinburg, Russia
Den-say-pin@mail.ru*

Аннотация

В статье рассматривается сущность адаптации персонала в зарубежных странах, анализ системы управления адаптацией персонала на предприятиях зарубежных стран. Указаны возможности применения зарубежного опыта по адаптации персонала к российской практике.

Annotation

The article deals with the essence of personnel adaptation in foreign countries, analysis of the personnel adaptation management system at enterprises of foreign countries. The possibilities of applying foreign experience in adapting personnel to Russian practice are indicated.

Ключевые слова: адаптация персонала, наставник, обучение персонала, персонал, стажировка.

Keywords: personnel adaptation, mentor, personnel training, personnel, internship.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является лишь началом.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Цель статьи заключается в том, чтобы проанализировав зарубежный опыт, дать рекомендации по реализации элементов зарубежного опыта в российских компаниях.

Методы исследования: анализ документации и опрос руководящих работников в крупных российских компаниях, изучение зарубежной литературы.

Термин "адаптация" применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

Адаптация социальная – (от лат. adapto – приспособляю и socialis – среды) – 1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды; 2) результат этого процесса. Соотношение этих компонентов, определяющее характер поведения, зависит от целей и ценностных ориентации индивида, возможностей их достижения в социальной среде. Несмотря на непрерывный характер социальной адаптации, ее обычно связывают с периодами кардинальной смены деятельности индивида и его социального окружения. [1]

Таким образом, адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Вновь поступивший на работу сотрудник включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.[2]

Проблемы адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Н.И. Архиповой, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, А. В. Игнатьева, А.Я. Кибанова, С. Ивановой, Е.Ф. Кохановв, Ю.В. Кузнецова, Е.

Маслова, М.Х. Мескона, М. Армстронга, А. Фаулера, Ф.Хедоури, Ю.Г. Одегова, В.И. Подлесочного, С.И. Самигина, А. Сульдина, Л.Д. Столяренко, А. А. Гетман, А.В. Лобза и других авторов.

Многу было проведено изучение системы адаптации работников в крупных зарубежных компаниях, которое показало, что например в Японии после окончания университета за каждым молодым специалистом, принятым на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - наставник с широкими полномочиями. Наставник, как правило, выпускник того же университета, что и новичок, помогает ему адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, бывает у своего подчиненного дома, знакомиться с его семьей, хобби и т.д.

Все вопросы о перемещении молодого специалиста решаются при участии наставника. Такое наставничество осуществляется до 35 лет.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый “корпоративный дух” фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии.

Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели.

В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы. [5]

С системой адаптации новые работники сталкиваются в первый же день своей работы в компании. Как правило, первый день работы новых работников приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы обеспечивают обязательную для каждого четырехчасовую процедуру ориентации.

Процедура ориентации включает торжественное вручение удостоверения работника и пакета документов, разъясняющих корпоративную политику. Затем следует традиционный обед с вышестоящими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новичку создает атмосферу дружелюбия и доверия.

В пакет документов входят брошюры «Ориентация работника», «Руководство для лидерства», «Справочник работника» и другие документы, знакомящие работника с правилами поведения, оплатой труда, дополнительными льготами и другими внутрифирменными программами.

В брошюре «Ориентация работников» на восьми страницах изложены наиболее важные составляющие кадровой политики компании в области найма, содержания социальных программ и программ помощи рабочим и служащим, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, политика фирмы в отношении дискриминации и использования служебного положения в личных целях, отношение фирмы к употреблению наркотиков и алкоголя, к носителям вируса СПИД, содействие работникам в случае привлечения к судебной ответственности, правила пользования внутренними телефонами. Здесь же приводится режим рабочего времени, требования по охране коммерческой тайны и правила использования технической документацией корпорации.

Эти и другие сведения, но уже применительно к конкретному предприятию можно найти в «Справочнике работника».

В этом справочнике содержится краткий обзор истории фирмы и принципы, определяющие ответственность руководителей, рассматриваются

политика в отношении временных работников отпусков и временной нетрудоспособности, страхования и дополнительных выплат.

И руководство, и кадровые службы прилагают большие усилия, для того чтобы каждый работник хорошо понимал корпоративные правила поведения и социальную политику, знал, что от него потребуется в тех или иных ситуациях, четко понимал свои рабочие функции.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии.

В Германии имеется “Закон о правовом режиме предприятия”, который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др. [6]

Рассмотрев опыт по адаптации персонала в зарубежных странах, можно сделать вывод, что у нас в стране недостаточно внимания уделяется проблеме адаптации персонала. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение адаптации как метода регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и

занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами адаптации в организациях, не существует. Всё происходит лишь формально, т.к. одна из трёх специалистов по управлению персоналом, просто физически не может отследить за 1000 вновь принятых работников и прохождением ими адаптационного периода. Наставничество тоже в свою очередь носит лишь формальный характер, в большей степени из-за отсутствия нужного количества кадровых работников. А обобщив всё вышесказанное, можно сказать, что программа по адаптации персонала в отечественных компаниях в большей степени не выполняется.

В зарубежных же странах всё с точностью наоборот. Например в Японии новых молодых кадров ждут со школьных лет в крупных компаниях, подготовив для них обширную программу адаптации и наставников, которых в дальнейшем закрепляют за молодыми кадрами до 35 лет. Также при устройстве на работу, новым сотрудникам вручают удостоверения в торжественной обстановке, выдают брошюру, которая включает в себя: всю необходимую информацию о истории предприятия, нормативные документы, политика в области качества, этический кодекс, политика в области охраны здоровья и безопасности персонала, положения из правил внутреннего распорядка предприятия, положения из коллективного договора, структура предприятия, изобретательство и рационализация, мотивация и стимулирование труда, заработная плата, поощрения и награды, социальный пакет предприятия, социальная сфера, необходимые телефоны.

В качестве решения проблем по улучшению системы адаптации персонала в отечественных компаниях и заимствования зарубежного опыта, требуется разработать следующие документы, регламентирующие процесс адаптации работников: 1 - положение об адаптации работников, 2 - адаптационный лист нового сотрудника, 3 - брошюру адаптанта. Данные

документы будут входить в брошюру адаптанта и выдаваться каждому вновь принятому работнику.

Положение об адаптации работников будет состоять из трех частей. В первой части – «Общие положения» определяется понятие адаптации, а также условие, при наступлении которого применяется данное положение («прием нового сотрудника» работники впервые заключившие трудовой договор, «сотрудника, чьи обязанности значительно изменяются после проведения структурных или технологических мероприятий»). Во второй части – «Основные задачи и цели адаптации» устанавливаются общие цели и задачи по адаптации сотрудников. В третьей части – «Осуществление адаптационных мероприятий» распределяются функции по управлению процессом адаптации между субъектами адаптации: адаптирующийся, наставник, руководитель, специалист отдела кадров. Определяется срок адаптации сотрудников.

Одним из документов который также необходимо разработать является «Адаптационный лист нового сотрудника», который представляет собой инструмент управления процессом адаптации нового сотрудника.

Адаптационный лист готовится непосредственным руководителем, который и объясняет назначение данного документа новому сотруднику. Документ подписывается в двустороннем порядке (оригинал остается у руководителя, копия передается для работы новому сотруднику). На протяжении всего адаптационного периода руководитель отслеживает промежуточные результаты.

Отделом по работе с персоналом крупных компаний, необходимо разработать брошюру, которая будет выдаваться каждому новому работнику и в которой будет содержаться вся необходимая информация о истории предприятия, нормативные документы, политика в области качества, этический кодекс, политика в области охраны здоровья и безопасности персонала, положения из правил внутреннего распорядка предприятия, положения из коллективного договора, структура предприятия,

изобретательство и рационализация, мотивация и стимулирование труда, заработная плата, поощрения и награды, социальный пакет предприятия, социальная сфера, необходимые телефоны.

Разработка мероприятий, направленных на повышение статуса наставников и их мотивации на занятие деятельностью по адаптации новых сотрудников включает доработку существующей системы премирования адаптации ее к существующей действительности. А именно премирование работников, которые успешно прошли период адаптации за короткий срок, повысили свою производительность и качество труда. Эффективнее было бы премировать не только адаптанта, но и его наставника, что бы и для него был стимул для плодотворной работы с адаптантом, его обучению. Это сказалось бы на производительности не только адаптанта, но и цеха в целом, так как хорошо обученный адаптант не будет тревожить своих коллег, что также снизить уровень травматизма на производстве.

Целесообразно выдвигать кандидатов на поощрение не только самого адаптанта, но и его непосредственного руководителя, это повысило бы производительность труда и других работников, так как руководитель был бы в этом заинтересован.

Список литературы

1. Крушельницкая О. В. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Крушельницкая О. В., Мельничук Д. П. - 2-е изд., Перераб. и доп. - М.: Кондор, 2015. - 308 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / - М.: Изд. ИНФРА - М, 2013. - 638 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент [Текст]: Учебник. - 3-е изд., Перераб. и доп. / В. Р. Веснин - М.: Велби, Проспект, 2017. - 512 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2016. - 204 с.

5. Адаптация персонала в США [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://studopedia.net/10_149163_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html. Дата обращения 21.12.2017.

6. Мирошниченко Ю. В. Адаптация персонала: опыт зарубежных и отечественных предприятий [Текст] / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко // Проблемы и перспективы развития предпринимательства. - 2015. - № 1 (2). - С. 27.

7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Учебник [Текст]: Пер. с англ. - восьмое изд. / М. Армстронг - СПб.: Питер, 2014. - С. 825.

8. Адаптация на новой работе [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-na-novoj-rabote>. Дата обращения 21.12.2017.

9. Карабаджак К. И. Методы адаптации персонала [Текст] / К. И. Карабаджак // Управление развитием. - 2013. - № 14. - С. 19-21.